

# ORGANIZAÇÕES



# A ARTE IMITA A VIDA? CULTURA, VALORES, PODER E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

ART IMITATES LIFE? CULTURE, VALUES, POWER AND LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS

Elvis Silveira-Martins  
Universidade Federal de Pelotas - UFPel

Deosir Flávio Lobo de Castro Júnior  
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

Clarissa Ribeiro-Martins  
Universidade Federal de Pelotas - UFPel

---

**Data de submissão:** 11 out. 2012 . **Data de aprovação:** 21 nov. 2012 . **Sistema de avaliação:** Double blind review.  
Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho . Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

---

## RESUMO

O propósito do estudo foi identificar a existência de variáveis do Modelo de Ação Cultural Brasileiro em empresas, por meio da análise do discurso de tiras gerenciais. O arcabouço teórico deste trabalho é composto pelos temas Cultura, Valores, Poder e Liderança. A análise ocorreu por meio dos desenhos e falas dos personagens da edição "Odeio Reuniões", de Adams (2009), retratado nos quadrinhos, que se referem ao cotidiano organizacional, privilegiando cenas das relações entre empregador e empregado. O trabalho foi estruturado com base em uma pesquisa qualitativa, utilizando-se o paradigma interpretativo e valendo-se da análise do discurso como método de interpretação de seis tiras escolhidas de maneira aleatória. Os resultados mostraram que: i) a variável cultural concentração do poder possui maior evidência nos discursos; ii) seguida em ordem decrescente de personalismo, postura do espectador, e impunidade ; iii) empatadas em última posição, paternalismo, formalismo, lealdade, evitar conflitos e flexibilidade.

## PALAVRAS-CHAVE

Cultura. Valores. Poder. Liderança.

## ABSTRACT

*The purpose of the study was to spot the existence of variables of the model of the Brazilian Cultural Actions in companies, through analysis of speeches from managerial tags. The theoretical sketch of this project is made of themes such as; culture, value, power, and leadership. The analysis was performed through drawings and speeches of characters of the "hate meeting" from Adams (2009), showing in the cartoons that refer to the daily organization, privileging scenes between employee and employer. The project was structured based on a quantitative research, using the interpretative paradigm, considering the analysis of the speech as the method of interpretation of six tags chosen randomly. The results show that: 1) the cultural variation concentration of the power pursue bigger evidence on the speeches, 2) following in a decreasing order of personalism, expectator posture, and impunity, 3) tied in last position, paternalism, formality, loyalty, avoiding conflicts and flexibility.*

## KEYWORDS

*Culture. Values. Power. Leadership. Integration. Dissemination.*

## INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da humanidade, as diferenças individuais marcam o contexto social, despertando inquietações nos líderes pela busca de uma convivência entre os participantes. Nesse período, as práticas de resolução desses conflitos culturais eram realizadas de maneira pouco criativa e o uso da força era o principal fio condutor das ações.

Com a evolução das sociedades e o desenvolvimento de práticas organizacionais, novas formas de interpretação das individualidades surgiram e, com elas, novos meios de gestão e variáveis culturais que foram criadas no percurso histórico. De acordo com Woida e Valentim (2006),

o conhecimento sobre a organização formal e informal e seus aspectos de subjetivismo, como liderança e confiança, tornam-se fundamentais para melhor gerir as relações entre os indivíduos, participantes do processo organizacional. Assim, tornou-se salutar a constante revisão e interpretação das práticas gerenciais, buscando incessantemente a melhoria contínua, que iria se refletir na vantagem competitiva sobre os concorrentes. A análise dos processos e dos indivíduos que compõem o sistema municia os gestores para a execução destas atividades.

Conforme afirma Pesqueux (1996), a análise da cultura organizacional é fator indispensável quando se analisa a

globalização da atividade empresarial. Nessa mesma linha de pensamento, Motta (2001) afirma que os indivíduos e a organização são produtos de um contexto social e as mudanças devem levar em consideração a posição de ambos, de maneira sistêmica. Este conjunto, ambiente-empresa-indivíduo, forma a cultura da organização, que muitas vezes é negligenciada pelos gestores em função de indicadores econômico-financeiros globais.

Preocupados com a incorporação dessa variável à análise e à tomada de decisões dos gestores, após pesquisas com 520 empresas e 2.500 gerentes e dirigentes, Prates e Barros (1997) propuseram um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial (MACB). Com base neste modelo e nas tiras, desenvolvidas por Adams (2009) – as quais procuram retratar o dia-a-dia das organizações – a presente pesquisa tem como objetivo: identificar a existência de variáveis do Modelo de Ação Cultural Brasileiro em empresas, por meio da análise do discurso de tiras gerenciais.

Buscou-se interpretar, por meio do modelo de ação cultural brasileiro, as ações organizacionais de diversas tiras que descrevem o dia-a-dia organizacional. Os casos estudados permitiram identificar que a variável concentração do poder no principal executivo é marcante no cotidiano da empresa. Essa variável recebe apoio do poder que é atribuído a ele. Por meio das tiras, não foi possível identificar aspectos de liderança no executivo chefe, por se valer de pensamentos autoritários e determinísticos.

Justifica-se a escolha do MACB por este apresentar características específicas da cultura brasileira, prospectando

confiabilidade ao constructo, além de ter as dimensões avalizadas por outros autores (RIEGEL; AVRICHIR, 2008).

Este artigo está organizado em cinco seções, além desta introdução, que exploram passo a passo a gênese, a consolidação e o modelo de ação cultural brasileiro interpretado sob as tiras. Na segunda seção, apresenta-se o quadro teórico de referência, que procura situar o contexto intelectual em que se empreendeu o estudo; na sequência, aborda-se a metodologia que orientou a condução do estudo em análise. Na quarta seção, discute-se e pondera-se sobre a análise do discurso e as implicações no modelo de ação cultural brasileiro e, na última seção, à guisa de conclusão, tecem-se algumas reflexões e algumas novas direções e possibilidades sobre o modelo estudado.

## **CULTURA, VALORES, AUTORIDADE E LIDERANÇA**

De acordo com Morgan (1996), as organizações são um fenômeno cultural e modificam-se em função das alterações do ambiente em que estão inseridas. Torres (2008) complementa, afirmando que as culturas controem-se nesta evolução temporal e tendem a propagar costumes, tradições, hábitos e rotinas aos demais níveis, podendo gerar conflitos e adesões. Para Motta (2001), essas variáveis culturais, desenvolvidas no tempo, devem fornecer um sentido comum, voltado para a convergência de objetivos da organização. Caso contrário, existirá uma incongruência nos objetivos organizacionais e individuais.

Segundo Schein (1992, p. 12), entende-se por cultura organizacional “o conjunto de pressupostos básicos

que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna". A cultura organizacional transmite a coletividade por meio da interação entre os indivíduos, em que se compartilham valores, práticas, linguagens, ritos e maneiras diferenciadas de fazer que se refletem no aprendizado que está conectado à cultura (VASCONCELLOS, 2007).

A cultura é algo muito vasto e muito importante, inscrito muito profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano (AKTOUF, 1994, p. 47). A cultura é um conjunto complexo e multidimensional de praticamente tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais (CHANLAT, 1994, p. 49). Tavares (1996) define cultura como o conjunto de valores, crenças, ritos, tabus, mitos, normas e a comunicação formal e informal da empresa, que acabam condicionando o comportamento das pessoas e essas, por sua vez, irão direcionar o comportamento das organizações.

De acordo com Schein (1992, p. 26) "em outras palavras, a essência da cultura está nas premissas básicas e, uma vez entendido esse nível, os outros níveis superficiais são facilmente entendidos e condizem com elas". A cultura organizacional promulga "elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e de consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação" (FLEURY, 1996, p. 22).

Hofstede (1980) apresenta um modelo que possibilita identificar elementos da

identidade da organização com base nos valores e em sentimentos intrínsecos difíceis de serem observados. Chesini (2004) interpreta a cultura organizacional por meio de duas dimensões: objetiva e subjetiva. A dimensão objetiva da cultura é entendida como os elementos explícitos, criados e gerenciados pela organização. Por outro lado, a dimensão subjetiva refere-se aos significados que os indivíduos presentes na organização atribuem ao contexto em que estão inseridos.

Pires e Macêdo (2006, p. 84) enfatizam que a cultura pode ser "concebida na complexidade e multidimensionalidade do conjunto que constitui a vida em comum dos grupos sociais, ou seja, os fatores pautados ao modo de pensar, agir e sentir compartilhados por um grupo de pessoas em sua coletividade". Para Moraes e Fadel (2007), o contexto em que as organizações estão inseridas acaba por modificar constantemente a cultura organizacional das empresas por sua interação com o ambiente externo, que a afeta e influencia, mudando seus padrões e identidade. Na visão de Robbins (2007), as mudanças sociais geradas pela globalização são muito profundas e aceleradas. As organizações não se mostram como unidades independentes, mas como uma rede complexa, estruturada pela tecnologia que abarca a realidade atual.

A cultura é considerada como um dos aspectos mais importantes da organização, pois define o direcionamento das atividades empresariais, referindo-se ao pensamento básico que orienta as ações de um gestor, assim como os valores da organização (PADOVEZE; BENEDICTO, 2003). Para Horton e Hunt

(1980, p. 40) “a cultura é tudo que é socialmente aprendido e partilhado pelos membros de uma sociedade. O indivíduo recebe cultura como parte de uma herança social e, por sua vez, pode remoldá-la”.

Salienta Robbins (1996, p. 681) que, quando “a organização se institucionaliza, a empresa atinge seu valor e este está implícito na cultura organizacional e não nos produtos e serviços que produz”. De acordo com Fayolle, Basso e Legrain (2008), olhando para os valores individuais em relação à iniciativa, a inovação e a assunção de riscos, criação de riqueza econômica e social e empreendedorismo, pode-se supor que esses valores pessoais podem se mover rapidamente para o sistema de valores coletivos e influenciar as atitudes e comportamentos dos empreendedores da empresa. Para Fleury (1987, p. 10), “a cultura é concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização e deve ser consistente com outras variáveis organizacionais”.

Os valores traduzem um código de práticas, comportamentos, ideias e orientações, considerados como verdadeiros sistemas que, apesar de muitos não estarem cientes, pode direcionar a vida da empresa (MARCHIORI, 2006). No entender de Mihelic e Lipicnik (2010), os valores humanos são características individuais que variam em importância e servem como princípios orientadores da vida de uma pessoa. Mesmo que as variáveis culturais sejam trabalhadas e direcionadas visando de maneira sinérgica ao compartilhamento dos interesses de todos os envolvidos, para Perrow (1972, p. 73), “não é possível ter organizações totalmente flexíveis e democráticas, nas

quais cada um faz o que quer, visando o bem estar de todos”. Dessa forma, torna-se necessário que algum dos integrantes do grupo assuma o controle sobre a estrutura, por meio de seu poder.

Enriquez (1997) refere-se às organizações como espaços em que se desenvolvem relações de poder e controle, pois identifica a organização como um sistema cultural, simbólico e imaginário, que passa a ter ferramentas que objetivam “modelar os pensamentos, induzir os comportamentos indispensáveis à sua dinâmica” (ENRIQUEZ, 1997, p. 37). Nesse sentido, o poder passa a ser protagonista dentro das organizações, podendo se dar por reconhecimento do grupo no qual está inserido ou por delegação de autoridade (imposição). Este último sentido é evidenciado por Merton (1978) como sendo inerente ao cargo e não à pessoa que o ocupa.

Em complemento a essa análise, Galbraith (1989) destaca que o poder é o produto de um *continuum*, que parte da persuasão objetiva, visível, até o ponto em que aquilo que o indivíduo, no contexto social, fora levado a acreditar, seja intrinsecamente correto. Dessa maneira, “controlando as fontes de poder relevantes, tais como acesso a informações, arenas políticas, recompensas e castigos, e conhecimentos especializados, os gerentes frequentemente tentam triunfar face à competição e conflito” (BOWDITCH; BUONO, 1997, p. 119).

O melhor caminho para fundamentar as variáveis culturais se dá por meio do foco liderança em vez do poder de controle. Para Morgan (1996) as organizações não podem ter sua cultura alicerçada exclusivamente no poder, devendo ser mediada com a liderança das



equipes, gerando assim um aspecto mais próximo da democracia. Assim, afirma que integrar as necessidades individuais e organizacionais transformou-se em uma poderosa ferramenta de gestão, que deve ser utilizada e que, muitas vezes, é renegada. Esse pensamento é corroborado por Zanelenisk e De Vries (1981), quando destacam que as organizações requerem trabalho e compromisso cooperativos para consecução dos objetivos comuns.

Passos (2006, p. 79) entende que as organizações são sistemas políticos, em que se articulam relações de poder entre os superiores e os subordinados, entre quem define as regras e atitudes e quem as executa. Na análise de Morgan (1996, p. 28), a autoridade do superior sobre o subordinado caminha do topo para a base da organização; essa cadeia, que é resultante do princípio de comando, deve ser usada como canal de comunicação e de tomada de decisão.

Dessa maneira, as organizações devem ser interpretadas como sistemas complexos que possuem suas particularidades culturais, com seus próprios tabus, usos e costumes (KATZ; KAHN, 1987), mediando a cultura organizacional, o poder dos detentores (munificados pelo sistema burocrático) e a liderança que busca equacionar as necessidades individuais com os objetivos organizacionais. Os líderes "têm um papel fundamental na construção da ideologia para a organização, é o reflexo do sistema de ideias que, de forma implícita ou explícita, indica o que é e como fazer as coisas na organização" (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007, p. 108). Seguindo esse pensamento, surge a necessidade de criar maneiras de interpretar quais são as variáveis mais evidentes no processo

cultural de cada organização. Já empresas que almejam uma mudança organizacional devem estar alicerçadas pelo processo de aprendizagem (FRIDBERG, 1995).

Nesse sentido, o processo de mudança pode ser considerado um aprendizado a partir de uma reflexão do eu e do ambiente em que a organização está inserida (VASCONCELLOS, 2007). Essa dinâmica, segundo Friedberg (1995), deve iniciar pelos gestores menos positivistas, ou seja, mais humanos e realistas. Esse perfil poderá contribuir na redução das ambiguidades do jogo da cooperação e do conflito, gerando, assim, um processo assistencial.

Schein (2001, p. 30) preconiza que "se quisermos tornar uma organização mais eficiente e eficaz, deveremos entender o papel da cultura na vida organizacional". De acordo com o estudo de Khan (2011), os gestores devem perceber que as interações sociais do pessoal podem ter um impacto positivo significativo sobre o seu valor corporativo e, conseqüentemente, influenciar a relevância do seu balanço.

A seguir, será apresentado o Modelo de Ação Cultural Brasileiro, desenvolvido por Prates e Barros (1997), o qual será utilizado para a interpretação e evidencição das variáveis culturais.

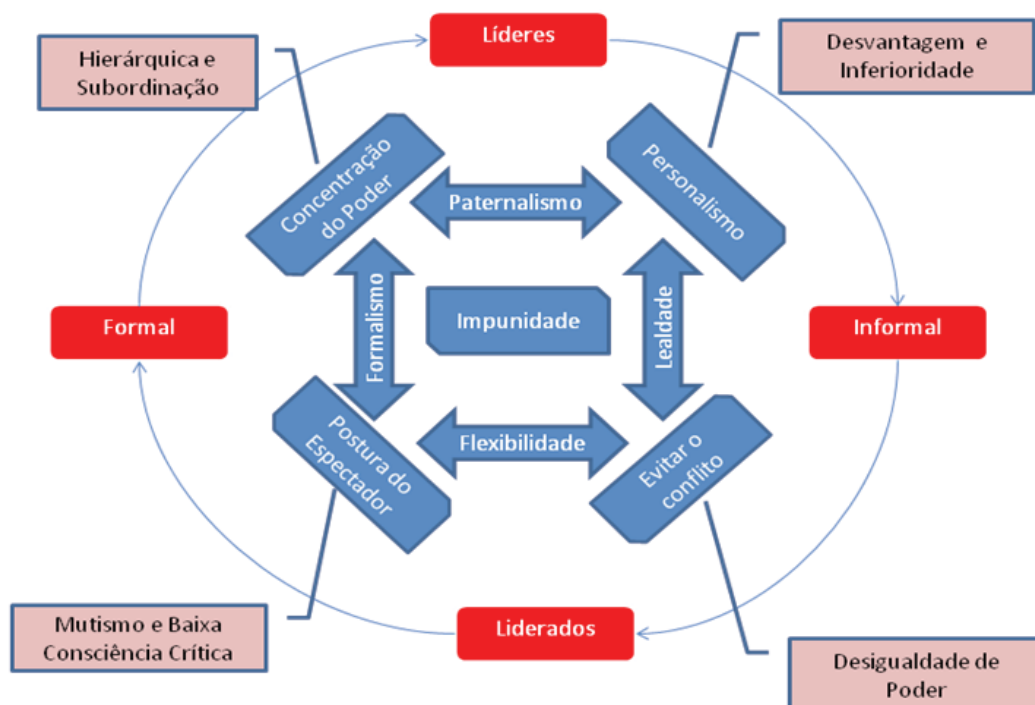
### **MODELO DE AÇÃO CULTURAL BRASILEIRO - MACB**

Para Motta (1999), multiplicidade de procedimentos, flexibilidade estrutural, ambigüidade na definição de tarefas, descentralização de controles, dualidades nas fronteiras de responsabilidade, variação em produtos e serviços, antes considerados inimigos da eficiência, passam a ser a chave para o sucesso. Essas

ocorrências geram marcas profundas na organização, caracterizando sua cultura e procedimentos adotados pelos participantes.

Com base nessas mudanças irreversíveis e suas consequências em termos de modificação ou ajuste cultural, Prates e Barros (1997) desenvolveram um modelo baseado nos principais aspectos culturais das empresas brasileiras, chamado de modelo de ação cultural brasileiro. Para o seu desenvolvimento foram pesquisadas 520 empresas de grande e médio porte do Sudeste e Sul do país e foram levados em consideração 2.500 dirigentes e gerentes.

O modelo de ação cultural brasileiro (MACB) é composto por quatro subsistemas: institucional, pessoal, líderes e liderados, apresentando traços comuns e especiais, que são articulados com o conjunto (PRATES; BARROS, 1997). Além desses grandes sistemas, outros subsistemas são identificados no modelo, a saber: concentração do poder; personalismo; paternalismo; postura do espectador; formalismo; impunidade; lealdade; evitar conflitos; flexibilidade. O MACB, com seus sistemas e subsistemas, é apresentado na FIG. 1 e, na sequência, será conceituado cada elemento.



**FIGURA 1 – Visão Integrada do MACB**

Fonte: Adaptado de Prates e Barros (1997).



A concentração do poder, como o próprio nome sugere, é a autonomia na tomada de decisão. A centralização das atividades é o foco principal dessa cultura. Para Morgan (1996), muitas organizações são regidas por gerentes autoritários que manipulam habilmente considerável poder, como resultado das suas características pessoais.

O traço cultural personalismo, segundo Prates e Barros (1997, p. 59), é "frequentemente usado para marcar a posição de alguém que está em desvantagem ou mesmo inferioridade". No entender de Tushman e Nadler (1997), as organizações altamente inovadoras gerem com destreza as desigualdades de posicionamento hierárquico, oferecendo recompensas visíveis pelo sucesso, mas desprezam a punição pelo fracasso.

No aspecto cultural do paternalismo, Prates e Barros (1997) destacam que essa dimensão é dividida em duas outras, que convivem lado a lado: o patriarcalismo (tudo pode e aos membros do clã só cabe pedir e obedecer) e o patrimonialismo (imposição com a tradicional aceitação de seus membros). O patrimonialismo é a sua face hierárquica e absoluta impondo, com a tradicional aceitação, sua vontade aos membros do grupo (BARROS; PRATES, 1996, p. 41).

Essa variável cultural vai ao encontro do que pensa Silva e Rebelo (2003), quando afirmam que os agentes de um sistema complexo (como devem ser entendidas as organizações) devem aprender juntos, compartilhar experiências e crescer coletivamente. Todos devem compartilhar

dos conhecimentos, informações e decisões.

A postura do espectador é marcada pelo mutismo e o formalismo caracterizado com a existência de um hiato entre o direito (burocracia) e o fato (disfunção da burocracia) (PRATES; BARROS, 1997). Esse pensamento é contrariado por Motta (1999), quando afirma que, na organização contemporânea, cada pessoa deverá conquistar o próprio futuro por meio da sua capacidade atualizada e excelência no desempenho.

A dimensão cultural identificada no MACB como impunidade leva em consideração o desleixo que o gestor tem com a punição. Quando conceituam a variável cultura-lealdade pessoal, Prates e Barros (1997, p. 65) a descrevem como a "confiança que é depositada na pessoa do líder e ele passa a ser o elo que liga a rede, que integra os segmentos".

Na cultura brasileira, o processo de evitar o conflito é um processo de triangulação entre o líder, o liderado e o indivíduo. Sendo este último o que possui desproporcionalidade de poder. Para Prates e Barros (1997), a variável cultural flexibilidade deve ser analisada em duas dimensões: adaptabilidade (ajustes que são realizados) e criatividade (inovação).

As características identificadas no MACB fazem parte do estilo brasileiro de gerir as organizações. No QUADRO 1, é possível observar algumas expressões que referenciam os traços culturais presentes nas organizações brasileiras, segundo o MACB.

**QUADRO 1 - Cultura e expressões de referência**

<b>CULTURA</b>	<b>EXPRESSÕES DE REFERÊNCIA</b>
Concentração do Poder	Manda quem pode, obedece quem tem juízo.
Personalismo	O cidadão vai ter que esperar um pouco O cidadão não tem todos os documentos em ordem
Paternalismo	Faça isto agora, porque eu estou mandando.
Postura do Espectador	Diga ao povo que eu fico.
Formalismo	Fazer vista grossa Descobrir o mapa da mina Arranjar um pistolão Quebrar o galho
Impunidade	Salve-se quem puder
Lealdade	Não assinarei este abaixo-assinado contra aquele a quem sempre fui leal.
Evitar Conflito	Calma! Não é bem assim, vamos conversar.
Flexibilidade	Irei ajustar o processo para que não dê problema.

Fonte: Adaptado de Prates e Barros (1997).

Após a apresentação do MACB, a seguir serão descritos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa que fundamentou este trabalho.

**ASPECTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo buscou compreender o processo cultural das

organizações brasileiras, utilizando-se do paradigma interpretativo, em que a sociedade é entendida sob o ponto de vista do participante na ação que se está observando (MORGAN, 1980) e da pesquisa qualitativa.

A pesquisa qualitativa espelha descobertas não concebidas por

procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação (STRAUS; CORBIN, 1990), não se buscando verdades únicas, mas relatos (VALLES, 1997). Desta forma, observa-se que a pesquisa qualitativa envolve procedimentos diferenciados, tornando-se um desafio para o pesquisador, uma vez que deverão ser estudados sob uma perspectiva interior, em que as informações são levantadas a partir de instrumentos como: observação (geralmente participante), entrevistas, visitas, notas de campo, fotografias e documentos pessoais (VIANA, 2001).

Como método, o presente estudo focou na análise do discurso, que, segundo Orlandi (2003), visa a compreender como um objeto simbólico produz sentidos. Como objeto da análise, consideraram-se as tiras desenvolvidas por Adams (2009), que retratam o ambiente organizacional. De acordo com Silva (2005), as tiras satirizam um fato específico de conhecimento público, de caráter atemporal.

Foram selecionadas, de maneira aleatória, seis tiras, pertencentes à edição *Odeio Reuniões!*. A amostra é pertinente para aprofundamento das análises, visto que, num universo de mais de cem tiras, correr-se-ia o risco de apresentar informações genéricas, promovendo uma análise superficial do objeto. As tiras foram elaboradas por Scott Adams, autor conhecido por retratar o universo organizacional com humor e sarcasmo, privilegiando cenas cotidianas das relações entre empregador e empregado. Posteriormente, foram comparadas com o Modelo de Ação Cultural Brasileiro – MACB.

## INTERPRETAÇÃO DAS TIRAS *VERSUS* MACB

Para estabelecer correlações entre as tiras de Adams (2009) e o que transparece do Modelo de Ação Cultural Brasileiro (MACB), desenvolve-se a seguir uma análise interpretativa das tiras, comentando os aspectos mais significativos de cada uma, para alcançar o objetivo proposto.

Na FIG. 2, observa-se um diálogo entre os personagens Chefe e Carol. O Chefe, como o nome indica, é o CEO (*Chief Executive Officer*) da organização, caracterizado por Adams (2009) como sendo autoritário, centralizador e sem escrúpulos. Carol atua como secretária, dando um toque feminino na organização: é reivindicativa e persistente em seus posicionamentos.

Nessa tira, o tema da conversa é o agendamento de uma reunião para decisões de negócios da área de tecnologia da informação (TI). No primeiro quadro, o Chefe determina que Carol agende uma reunião com a área de TI para tomada de decisão sobre novas tecnologias. No quadro seguinte, é questionado por Carol sobre o porquê de não agendar outra reunião para decidir como marcar uma reunião para decidir. Na sequência, Carol reforça seu posicionamento, respaldando-se na possibilidade de reunir outras pessoas para a segunda reunião, recebendo, neste quadro, uma resposta do Chefe, que não se posiciona.

O aspecto cultural de *concentração do poder* do Chefe pode ser identificado no primeiro quadro, quando do imperativo 'marque', além da postura ereta e o traje utilizado (terno), sinônimo de poder e

autoridade. O questionamento realizado por Carol, no segundo quadro, também destaca esta variável cultural, quando pergunta se o Chefe não quer tomar outras decisões, ressaltando o poder dele, em destaque as expressões "não quer marcar" e "decidir".

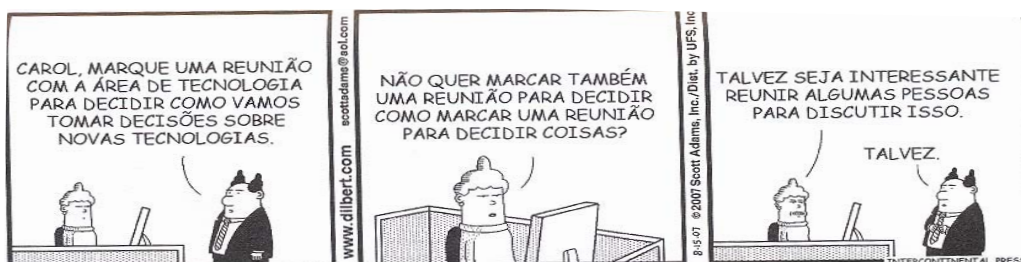
No terceiro quadro, a *concentração de poder* do Chefe é ameaçada por Carol, quando afirma "talvez seja interessante", reforçando a necessidade de agendar outra reunião. Este posicionamento é contestado pelo Chefe, demonstrando que o poder é centralizado nele, quando finaliza, afirmando "talvez" e produzindo a última fala e, portanto, a última palavra.

O poder "não pode deixar de ser enfatizado em seu aspecto de mantenedor, fiador e homologador da cultura organizacional e quem o possuir pode alterar estruturas e influenciar na mudança do comportamento organizacional"

(BERTERO, 1996, p. 38).

O fator cultural *evitar conflitos* é identificado no segundo quadro, quando Carol questiona o Chefe quanto à necessidade de "marcar também uma reunião para decidir como marcar uma reunião". Nesse momento, ela busca amenizar qualquer conflito direto que a primeira reunião possa causar no grupo de envolvidos. De acordo com Schein (1999, p. 29), "a cultura é propriedade de um grupo".

Pode-se afirmar que, nessa tira, existe um fator cultural, conceituado por Prates e Barros (1997) como *flexibilidade*. Tal fator cultural é identificado no último quadro, quando o Chefe deixa a entender que acata o posicionamento de Carol, flexibilizando a sua determinação inicial, evidenciada no primeiro quadro. Este posicionamento é grifado pela concordância da fala de Carol, quando o Chefe afirma "talvez".



**FIGURA 2 – Primeira Tira**

Fonte: Adams (2009).

Na FIG. 3, observa-se um diálogo entre os personagens Chefe e Carol. Como já descrito anteriormente, o Chefe é o CEO da organização e possui uma postura autoritária e intransigente. Carol é sua funcionária e exerce o cargo de secretária que o assessora nas diversas atividades, auxiliando na resolução de problemas.

A contextualização da alteração dos valores salariais dos colaboradores da organização, realizada pelo Chefe, é foco dessa tira. No primeiro quadro, o Chefe, após reajuste dos valores, solicita que Carol reconfigure o novo arquivo. Na sequência, determina que Carol não deixe que ninguém veja os novos valores, demonstrando receio quanto ao resultado da nova estrutura salarial. O terceiro e último quadro demonstra o acesso de raiva de Carol, após ler o conteúdo do arquivo, demonstrando insatisfação sobre os novos valores. Esta manifestação já era prevista pelo Chefe que, por esse motivo, determinou que Carol não mostrasse para outras pessoas o conteúdo do arquivo.

A determinação do Chefe para Carol, no primeiro quadro, com as falas “para ser formatada” e “não deixe que ninguém a veja” no segundo quadro, destaca a autoridade dele e, assim, explicita a variável cultural identificada no MACB como *concentração do poder*.

A variável *personalismo* é identificada na onomatopéia “bam!”, referindo-se ao repúdio de estar em inferioridade, devido a uma imposição do Chefe, objetivamente, com relação à redução do seu salário. O fator *paternalista* é evidente nesta tira, quando o Chefe destaca que já fez as alterações e cabe a Carol (sua subordinada) apenas executar “sem que ninguém veja”.

A fala do Chefe, no primeiro quadro, de que a folha de pagamento deve ser “reformatada” (como se a alteração dos valores já tivesse sido realizada a seu critério) e a onomatopéia “bam!”, emitida por Carol, no terceiro quadro, dão a entender que existe uma disfunção gerencial, manipulando o sistema a favor do gestor principal, caracterizando a variável *formalismo*.

O aspecto cultural impunidade fica claro no último quadro, quando o Chefe já demonstra prever a reação de Carol e emite sua fala com a fisionomia natural, sem qualquer punição por suas ações de alteração dos valores da folha de pagamento ou manifestação de assombro com a reação de Carol. Schein (1999, p. 45) afirma que a cultura é a “soma de todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história”.



**FIGURA 3 – Segunda Tira**

Fonte: Adams (2009).

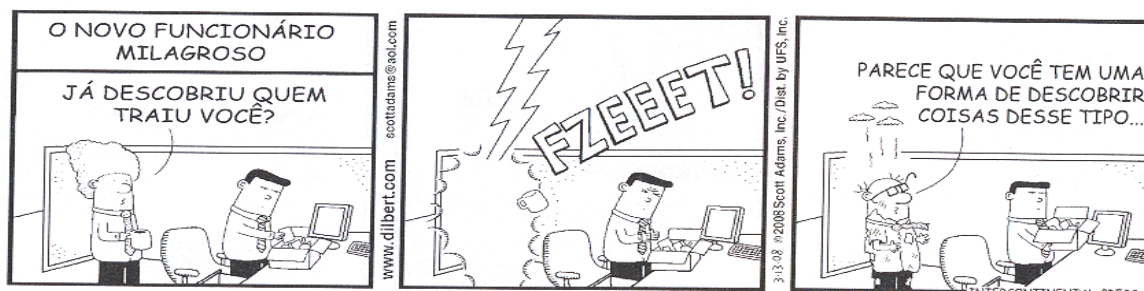


A FIG. 4 retrata um diálogo entre os personagens Wally e Ted. Wally é um engenheiro integrado à equipe organizacional, subordinado diretamente ao CEO. Ted é um dos colaboradores do *staff* que faz parte do indicador de *turn-over* (indicador de admissões versus demissões) da empresa. Sempre que algum problema surge, Ted é indicado como o primeiro a ser demitido, por não ter voz ativa na estrutura corporativa.

A traição de Ted na empresa é o principal tema dessa tira. No primeiro quadro, Wally questiona se Ted já conseguiu identificar o delator de suas ações, que não poderiam ser reveladas. Nesse mesmo quadro, Ted continua a recolher suas coisas, transmitindo a mensagem de que fora desligado da organização. No quadro seguinte, um raio (inexplicável) atinge Wally enquanto Ted limpa as mãos em um gesto de vingança. Por fim, no terceiro quadro, Wally, após ter sido atingido pelo raio, manifesta-se como sendo o traidor de Ted, enquanto este retira suas coisas da sua mesa.

Nessa tira, um dos fatores culturais em evidência é Lealdade. No primeiro quadro, Wally deixa claro que a discussão em realce é a traição de um colega que guarda seus pertences, gerando a impressão de que a falta desse aspecto cultural (*lealdade*) motivou seu desligamento da organização. Nesse mesmo quadro, observa-se que a variável *personalismo* é grafada pela postura do Ted, que fica cabisbaixo, em uma posição de fragilidade. No segundo quadro, a onomatopeia "fzeeet!" destaca que a variável cultural impunidade não está presente neste cenário.

No terceiro quadro, os papéis se invertem com relação ao primeiro quadro da tira. No início da tira, Ted estava com uma postura de impotência frente a Wally, o que não ocorre no terceiro quadro, em que, após ter desmascarado o traidor, se apresenta em postura ereta. Esse posicionamento demonstra que o *personalismo* ainda continua evidente, no entanto, com outro autor em destaque: Ted.



**FIGURA 4 – Terceira Tira**

Fonte: Adams (2009).



O diálogo entre os personagens Chefe e Carol pode ser identificado na FIG. 5. Esses personagens são caracterizados como sendo o gestor principal da organização e a sua secretária, respectivamente.

Nessa tira, é abordada a generalidade de como são abordados os assuntos organizacionais. O objetivo dessa tira é alertar sobre a falta de foco de muitas reuniões ou discussões organizacionais, o que pode levar a um desgaste nas relações e, muitas vezes, a uma queda no desempenho da empresa. As comunicações empresariais precisam exigir mais de todos os envolvidos, líderes e subordinados, os que questionam e os que respondem e precisam começar a lutar por um novo nível de honestidade e responsabilidade (ARGYRIS, 1994, p. 121).

No primeiro quadro, o Chefe toma a iniciativa de exercitar o que chama de “gerenciamento genérico” junto aos seus colaboradores, passando a impressão de estar assumindo o papel de um gestor que utiliza uma nova técnica de gestão. Na sequência, questiona Carol sobre uma situação qualquer, sem foco e objetividade na indagação. Por consequência, a colaboradora responde também de maneira superficial e sem qualquer especificidade sobre o objeto

que é chamado, pelo CEO, de “aquilo” e a pessoa de destino que é tratada como sendo o “cara”.

No último quadro, o CEO se vangloria por ter atingido os seus objetivos e, na sua percepção, de maneira a dinamizar o processo de gestão de sua organização. No entender do Chefe, com essa atitude, ele evitou entrar em detalhes do questionamento, e, em sua interpretação, a subordinada entendeu o que ele perguntara. No entanto, não fica claro, na resposta recebida de Carol, o questionamento feito por ele (segundo quadro).

A *concentração do poder* é evidente no primeiro quadro, quando o Chefe se dirige a Carol, com o pensamento de “exercitar meu gerenciamento” sobre os demais. A expressão “vou” acusa que ele é o detentor do poder.

No segundo quadro, a pergunta do Chefe é direta. A resposta a esse questionamento, de maneira imediata sem qualquer questionamento, reforça o argumento de detenção de poder do Chefe na situação. Observa-se, nessa tira, especificamente no segundo quadro, que Carol assume um papel de mutismo com a fala “hmm... sim.”, evidenciando a postura passiva do espectador.



**FIGURA 5 – Quarta Tira**

Fonte: Adams (2009).

No primeiro e segundo quadros da FIG. 6, é apresentado o diálogo entre o Chefe e Ted, já caracterizados nas figuras anteriores. No terceiro e último quadro, é apresentado outro personagem, nomeado como Catbert, representando o gestor de recursos humanos da organização que, contrariando a real função de um gestor neste cargo, vale-se de estratégias de redução de níveis hierárquicos e consequentes demissões.

O contexto da tira é delimitado pelo assunto aumento salarial. No primeiro quadro, Ted recebe, de maneira inesperada, a informação do Chefe, de que está sendo desligado da empresa. A fisionomia de espanto e a forma como a xícara e o café caem de mãos de Ted reforçam a enorme surpresa ao receber a informação da demissão.

No segundo quadro, o Chefe desmente para Ted o fato referente à demissão e o informa de que a demissão foi apenas um pretexto para que ele não se sentisse mal com o pequeno reajuste no salário que irá receber. A expressão fácil de Ted relata que o espanto anterior fora transformado em raiva, por ter sido enganado em um primeiro momento e, em um segundo, receber um aumento inferior a sua expectativa.

Após o diálogo com Ted, o Chefe, em uma conversa informal com o gestor de recursos humanos, Catbert, grifa que a principal tarefa dele é administrar expectativas, e, para tanto, se vale de estratégias para minimizar o excesso de esperança alimentado, muitas vezes, pelos colaboradores.

A concentração do poder é destacada, no primeiro quadro, pela fala do Chefe, que afirma a Ted “está despedido” e a onomatopeia do Ted “gaaa!!!”, demonstra uma reação de surpresa e pavor pela informação, que reforça que o detentor do poder é realmente o Chefe.

No segundo quadro, o poder do Chefe é reforçado com a feição de estranheza de Ted com a informação de que não seria despedido, mas apenas teria um aumento de ordem menor. Nesse momento, são evidenciados: a concentração de poder do Chefe (quando Ted apenas muda a fisionomia, mas acata pelo fato de o Chefe deter o poder), o personalismo deste sobre Ted (quando fica evidente que Ted está numa posição de inferioridade com relação ao Chefe) e a postura, de espectador, de obediência, de Ted. Foucault (1981) analisa que essas relações destacam-se pela compreensão do poder como um fenômeno social que funciona em rede, tecendo assim a dinâmica social, exercendo o poder e sofrendo as ações e os seus efeitos.

No terceiro quadro, o gestor busca amenizar sua postura autoritária e inflexível, utilizando-se de justificativas “administrar expectativas” com Cabert, o que não caracteriza a variável cultural flexibilidade, mas tão somente uma justificativa a sua atitude. Foucault (1995) destaca que viver em sociedade é, de qualquer maneira, viver de modo que sejam possíveis alguns agirem sobre a ação dos outros.



**FIGURA 6 – Quinta Tira**

Fonte: Adams (2009).

A FIG. 7 é marcada pelo diálogo entre o Chefe e Ted. O Chefe, nessa situação, busca motivos para amenizar uma situação financeira gerada por equívocos dele próprio. No entanto, como a postura do Chefe é reativa aos fatos, ele busca encontrar um alvo para descontar o erro gerencial e amenizar com cortes de despesas. Nesse caso, Ted é o escolhido para abrandar o erro na tomada de decisão do Chefe.

No primeiro quadro da tira, o Chefe informa a Ted que a empresa terá que demiti-lo e busca amenizar o impacto, afirmando que é por um bom motivo; a fisionomia de espanto de Ted com o recebimento da notícia denuncia que não estava preparado para ser desligado da empresa e não entende qual o bom motivo (para ele) dessa ação do gestor.

Na sequência, o Chefe continua contextualizando a situação e informa que existe um déficit financeiro na empresa, provocado por erro no orçamento, causado por ele. E por esse “bom motivo” (classificado assim pelo Chefe), Ted terá que ser demitido. A conversa se passa no último andar da organização, comumente

um espaço onde se localiza a alta cúpula organizacional.

No terceiro e último quadro, Ted demonstra sinais de raiva e desespero quando o Chefe afirma que, antes do seu erro orçamentário, iria promovê-lo. Como aconteceu esse erro, a consequência direta é o inverso: desligamento da organização.

A variável cultural concentração de poder é identificada no primeiro quadro. Essa variável é disseminada para um grupo, quando o Chefe afirma que “vamos demitir”, repassando a responsabilidade da demissão a toda a organização ou, pelo menos, ao grupo que forma a alta cúpula organizacional. No segundo quadro, surge a justificativa de que a decisão é de um grupo, por um erro do Chefe, deixando claro o personalismo, ou seja, quem é o mais fraco na relação. Nesse caso, Ted.

Fica evidente, na tira, a variável impunidade quando um colaborador (Ted) é desligado por um erro de outro (Chefe), para justificar o equívoco. A expressão facial de Ted, no último quadro, evidencia a indignação pelo erro do detentor do poder de decisão (o Chefe).

**FIGURA 7 – Sexta Tira**

Fonte: Adams (2009).

Após a realização da interpretação dos aspectos culturais de cada uma das tiras, no QUADRO 2 será apresentada a identificação das tiras, uma correlação entre as variáveis do modelo de ação cultural brasileiro e cada um dos cenários.

Como critério de classificação, observou-se a baixa ou alta evidência de cada uma das variáveis por tira. Pode-se observar que todas as variáveis estão presentes nas tiras. No entanto, com um maior realce, é apresentada a concentração de poder, que está presente em cinco das seis tiras. Na sequência,

em ordem decrescente de evidenciação nas tiras, foram identificadas as variáveis culturais personalismo, postura do espectador, impunidade, e empatadas, paternalismo, formalismo, lealdade, evitar conflitos e flexibilidade.

Assim, com base na revisão bibliográfica anteriormente apresentada e nos resultados da análise do discurso das tiras, além da apresentação da comparação com o modelo de ação cultural brasileiro, a seguir serão apresentadas as considerações finais e sugestões para trabalhos futuros.

### QUADRO 2 - Evidência de existência nas tiras da variável cultural

VARIÁVEL CULTURAL	1ª TIRA	2ª TIRA	3ª TIRA	4ª TIRA	5ª TIRA	6ª TIRA
Concentração do Poder	ALTA	ALTA	BAIXA	ALTA	ALTA	ALTA
Personalismo	BAIXA	ALTA	ALTA	BAIXA	ALTA	ALTA
Paternalismo	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Postura do Espectador	BAIXA	BAIXA	BAIXA	ALTA	ALTA	BAIXA
Formalismo	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Impunidade	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	ALTA
Lealdade	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Evitar Conflito	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Flexibilidade	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estas observações vão ao encontro do resultado da pesquisa realizada por Prates e Barros (1997), que concluiu que a concentração de poder é destacada como presente nas 520 organizações estudadas, por 88% dos entrevistados. No presente estudo, apenas na terceira tira não é possível concluir que existe uma concentração de poder, diretamente, embora se possa sugerir que Wally o detém sobre Ted, por ter sido o traidor, e, assim, deter o poder por meio da informação. No entanto, não é conclusivo.

Ainda, pode-se identificar o personalismo na segunda colocação dentro das organizações, o que converge para o alto índice de detenção do poder, pois busca determinar quem deve possuir a vantagem da tomada de decisão. A variável cultural postura do espectador foi identificada como a terceira mais evidente. Essa identificação demonstra que, nas organizações, existe passividade dos colaboradores frente às determinações da alta cúpula ou do seu superior imediato. Dessa maneira, prevalece o adágio popular de que “manda quem pode e obedece quem precisa”.

Quando a tomada de decisão do gestor principal gera um ônus para a organização, por um erro, e aquele repassa esse gravame para um subordinado, como penalidade de um erro que não lhe pertence e inexistente a penalidade, fica evidente a variável cultural impunidade. Esta variável foi identificada como sendo a quarta em ordem decrescente de evidência, nas tiras analisadas. Em duas tiras fica clara a posição do gestor, de

repassa a um colaborador ou a vários (no caso da FIG. 3), da carga gerada pelo erro gerencial.

Empatadas com a identificação em apenas uma tira cada uma, estão as variáveis culturais, segundo o modelo brasileiro de ações culturais: paternalismo, formalismo, lealdade, evitar conflitos e flexibilidade. Esse fato não permite a generalização, para todas as organizações, sobre a baixa evidência destas variáveis, pois são estudos isolados e identificados aleatoriamente.

Foi possível, por meio desta pesquisa, a identificação da existência das variáveis do Modelo de Ação Cultural Brasileiro em empresas, por meio da análise do discurso de tiras que retratam (de maneira lúdica e satírica) o dia-a-dia organizacional. A principal limitação deste estudo se dá pelo fato de as tiras serem desenvolvidas com base no contexto de empresas localizadas nos Estados Unidos. No entanto, muitas das ações parecem ser reproduzidas a partir de cenários de organizações brasileiras, observando-se a presença de pelo menos uma das variáveis do modelo de ação cultural brasileiro em todas elas.

Sugere-se, para a realização de trabalhos futuros, a aplicação da técnica *focus group* em reuniões corporativas reais, em diferentes segmentos e setores organizacionais, enfatizando o contexto cultural brasileiro, e a comparação com o modelo proposto por Prates e Barros (1997). Outra possibilidade seria fazer um estudo comparativo entre organizações nacionais e internacionais, enfatizando o contexto cultural e o modelo.





## REFERÊNCIAS

- ADAMS, S. **Dilbert 5 – Odeio Reuniões!**. Porto Alegre: L&PM Editores, 2009.
- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo nas organizações**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2, p. 39-79.
- AVRICHIR, I. Teste da validade do modelo de ação cultural brasileiro de Tanure a partir do estudo de caso de um cartório de notas. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 5., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Resende: SEGeT, 2005.
- BERTERO, C. O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 29-44.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHANLAT, J. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2.
- CHANLAT, J. **Ciências Sociais e Management - Reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHESINI, C. **Cultura Organizacional: um estudo de caso detectando os elementos que favorecem a mudança da organização**. 2004. 150 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2004.
- ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- FAYOLLE, A.; BASSO, O.; LEGRAIN, T. Corporate Culture and Values: Genesis and Sources of L'Oréal's Entrepreneurial Orientation. **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, [S. l.], v. 21, p. 215-229, 2011.
- FLEURY, M. T. L. Estória, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 1987.
- FRIEDBERG, E. **O poder e a regra**: dinâmicas da ação organizada. Lisboa: Instituto Piaget, 1995.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1981.
- GALBRAITH, J. K. **O pensamento econômico em perspectiva**: uma história crítica. São Paulo: Pioneiras, 1989.
- HOFSTEDE, G. Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad? **Organizational Dynamics**, [S. l.], p. 42-63, 1980.
- HORTON, P. B.; HUNT, C. L. **Sociologia**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- KHAN, S. The Interactive Effects of Intellectual Capital Components on the Relevance of the Balance Sheet as an Indicator of Corporate Value. **Journal of American Academy of Business**, [S. l.], v. 2, p. 130-136, 2011.
- MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.
- MIHELIC, K.; LIPICNIK, B. Corporate managers and their potential younger successors: An examination of their values. **Journal for East European Management Studies**, [S. l.], v. 15, p. 288-311, 2010.
- MERTON, R. K. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, E. **Sociologia da burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978, p. 107-124.
- MORAES, C. R. B.; FADEL, B. Cultura organizacional em cenário de mudança. **Revista de Ciência da Informação**, [S. l.], v. 8, n. 1, 2007.
- MOTTA, F. C. P. **Teoria das Organizações**: evolução e crítica. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.
- MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organizations theory. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 25, p. 9-29, 1980.
- ORLANDI, E. P. **Análise de discurso**: princípios e procedimentos. 5. ed. Campinas: Pontes, 2003.
- PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA



- EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 2003, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.
- PASSOS, E. **Ética nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.
- PERROW, C. **Complex Organizations: a critical essay**. 3. ed. [S. l.]: McGraw-Hill Publishers, 1972.
- PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, p. 81-105, 2006.
- PRATES, M.; BARROS, B. O estilo brasileiro de administrar. In: CALDAS, M. P.; MOTTA, F. C. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- PERROW, C. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1972.
- PESQUEUX, Y. Culturas, culturalismo e globalização. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- RIEGEL, V.; AVRICHIR, I. Teste da validade do modelo de ação cultural brasileiro de Tanure a partir do estudo de caso de um cartório de notas. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 1., 2005. Resende. **Anais...** Resende: [s. n.], 2005.
- ROBBINS, S. P. **Organizational behavior**. 7. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- SCHEIN, E. **Organization Cultures and Leadership: a Dynamic View**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SCHEIN, E. **Defining Organizational Culture**. In: SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.
- SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.
- SCHEIN, E. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.
- SILVA, C. L. M. O trabalho com charges em sala de aula. In: COLÓQUIO DE LEITURA E COGNIÇÃO, 2., 2005, Santa Cruz do Sul. **Anais...** Santa Cruz do Sul: COLÓQUIO, 2005.
- SILVA, A. B.; REBELO, L. M. B. A emergência do pensamento complexo nas organizações. **Revista de Administração Pública**, [S. l.], 2003.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. Basic Consideration. In: **Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990.
- TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- TAVARES, J. **Uma sociedade que aprende e se desenvolve: relações interpessoais**. Lisboa: Porto Editora, 1996.
- TORRES, L. L. Cultura das organizações: enfoques dominantes, tendências internacionais e novas propostas analíticas. **Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais**, São Paulo, v. 2, n. 66, p. 47-63, 2008.
- TUSHMAN, M.; NADLER, D. Organizando-se para a inovação. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.
- VALLES, M. S. **Variedad de paradigmas y perspectivas en la investigación cualitativa**. Madrid: Síntesis, 1997.
- VASCONCELOS, I. F. G.; MASCARENHAS, A. O. **Organizações em aprendizagem**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- VIANA, I. O. A. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: EPU, 2001.
- WOIDA, L. M.; VALENTIM, M. L. P. Cultura informacional voltada ao processo de inteligência competitiva organizacional: a relação entre as pessoas, a informação e as tecnologias da informação e comunicação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 7., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ENANCIB, 2006.
- ZALEZNICK, A.; DE VRIES, K. **O poder e a mente empresarial**. São Paulo: Pioneira, 1981.